



In partnership with
Canada



ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ТОХИРУУЛАГЧ АГЕНТЛАГ
**МЭРГЭЖЛИЙН ХЯНАЛТЫН
ЕРӨНХИЙ ГАЗАР**

Зөрчилдөөнд хариу үзүүлэх нь

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу

Бүтээлч бус хариу

MERIT төслийн зөвлөх Бен Зиеглэр
2022 оны 8-р сарын 25-ны өдөр

Зөрчилдөөн гэж юу вэ?

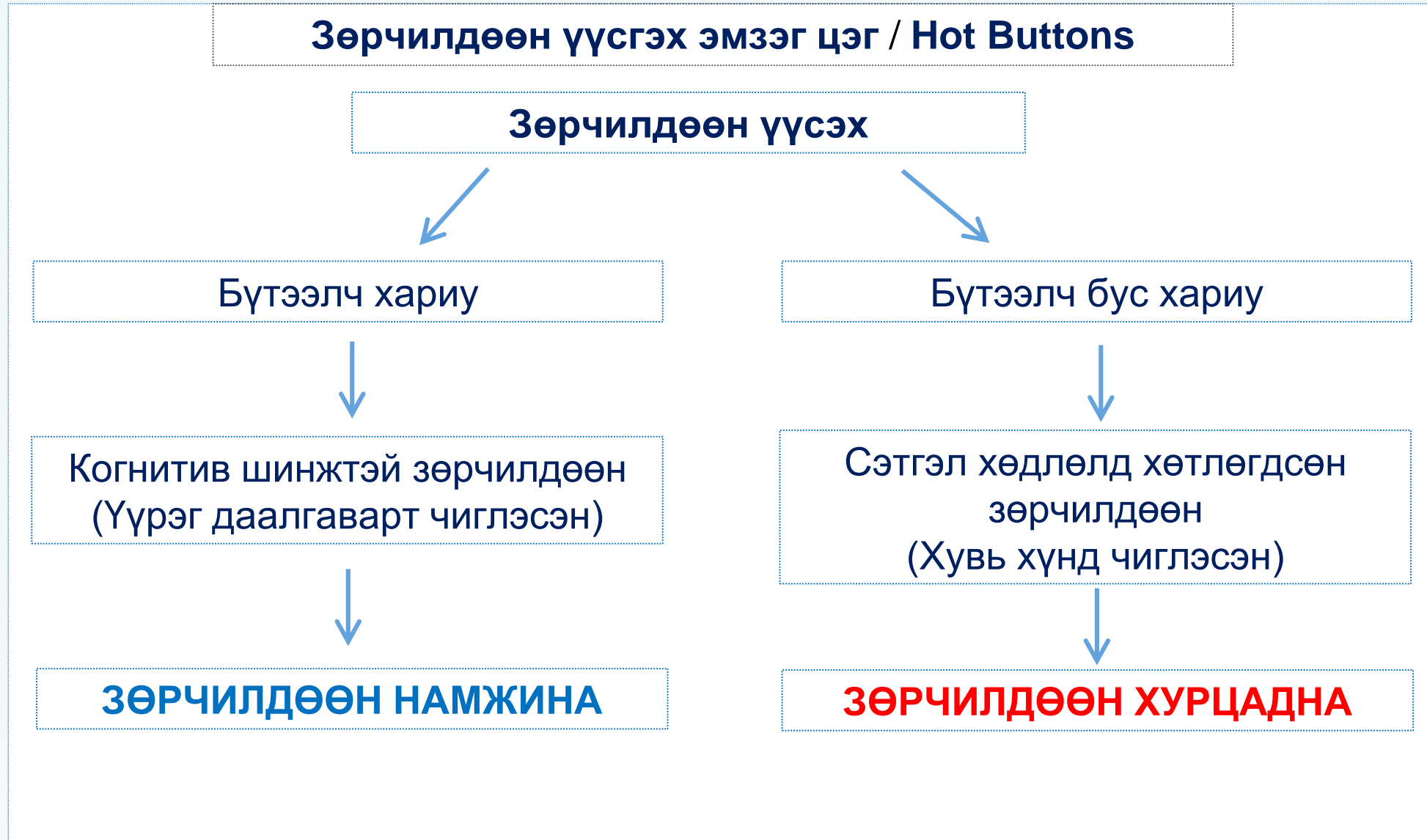
***Хүмүүсийн зорилго, ашиг сонирхол, зарчим,
мэдрэмж хоорондоо нийцэхгүй илэрхий
зөрчилдөх нөхцөл байдлыг хэлнэ***



Хэрэв танд зөрчилдөөнийг шийдвэрлэдэг супер хүч байсан бол:
1) Ямар хүч байх байсан бэ? 2) Та юу хийх хийх байсан бэ?

1. Зөрчилдөөний замнал
2. Зөрчилдөөнд үзүүлэх хариу үйлдлийн ангилал
3. Бүтээлч, үр дүнтэй хариу үзүүлэх
4. Бүтээлч бус хариу үзүүлэх

Зөрчилдөөнд хариу үзүүлэх нь (хувь хүний түвшинд)





Зөрчилдөөн үүсгэх эмзэг цэг /Hot Buttons

Зөрчилдөөн үүсэх

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу

Зөрчилдөөнийг хамгийн боломжит бага түвшинд тогтоон барих зан төлөв

Үүрэг даалгаварт чиглэсэн (Когнитив)

- Үүрэг даалгавар, асуудалд чиглэх
- Эерэг нөлөө үзүүлнэ
- Хурцадмал байдал намжина
- Баг хамт олны гүйцэтгэл дээшилнэ

ЗӨРЧИЛДӨӨН НАМЖИНА

Бүтээлч бус хариу

Зөрчилдөөнийг улам хурцадгах, сунжруулах зан төлөв

Хувь хүнд чиглэсэн (Сэтгэл хөдлөл)

- Субъектив хандлагатай (хувь хүнд чиглэсэн)
- Сөрөг сэтгэл хөдлөл (уур, бухимдал)
- Хурцадмал байдал ихсэнэ
- Баг олны хамтын ажиллагаа багасна

ЗӨРЧИЛДӨӨН ХУРЦАДНА

Когнитив шинжтэй зөрчилдөөн (үүрэг даалгаварт чиглэх)

- Хувь хүнд бус санал, шийдэлд чиглэх
- Бүтээлчээр, бүтээмж өндөртэй ажиллах үед илэрч болно
- Нөлөөлөл (*) нь төвийг сахисан эсвэл эерэг байна
- Баг хамт олны үйл ажиллагаанд нөлөөлөхгүй, эсвэл эерэг нөлөөтэй

(*сэтгэл хөдлөл, мэдрэмж, хандлагатай холбоотой нөлөөлөл)

Сэтгэл хөдлөлд хөтлөгдсөн зөрчилдөөн (хувь хүнд чиглэсэн)

- Санал, шийдэлд бус хувь хүнд чиглэсэн
- Ямар ч үед тохиолдож болно
- Сөрөг сэтгэл хөдлөлд автдаг
- Баг хамт олны гүйцэтгэл, үр дүнд сөргөөр нөлөөлдөг
- Түргэн хугацаанд хурцадмал байдалд шилждэг

Үүрэг даалгаварт чиглэсэн хувь хүнд чиглэсэн хариу үйлдлийн аль нь вэ?

1. “Наад арга барил чинь манай нөхцөл тохирохгүй байж болох юм.”
2. “Чи хэзээ ч ойлгохгүй.”
3. “Чи багийн тоглогч биш.”
4. “Гарын авлагыг боловсронгуй болговол бид төлөвсөн хугацаандаа дуусгаж амжихгүй.”
5. “Чи одоо хүртэл ойлгохгүй байна уу?”
6. “Чи ийм хандлагатай байвал, бид бүтэлгүйтэх нь гарцаагүй.”
7. “Алив бүгдээрээ задгай сэтгэцгээе!”
8. “Би чиний хий гэснийг л хийсэн. Та санаагаа илүү сайн ойлгуулсан байсан бол асуудал үүсэхгүй байх байсан.”
9. “Наад хувилбар чинь албан хаагчдад улам их асуудал үүсгэнэ.”
10. “Боловсруулсан төсөв чинь бидний төсөвлөснөөс өндөр байна.”

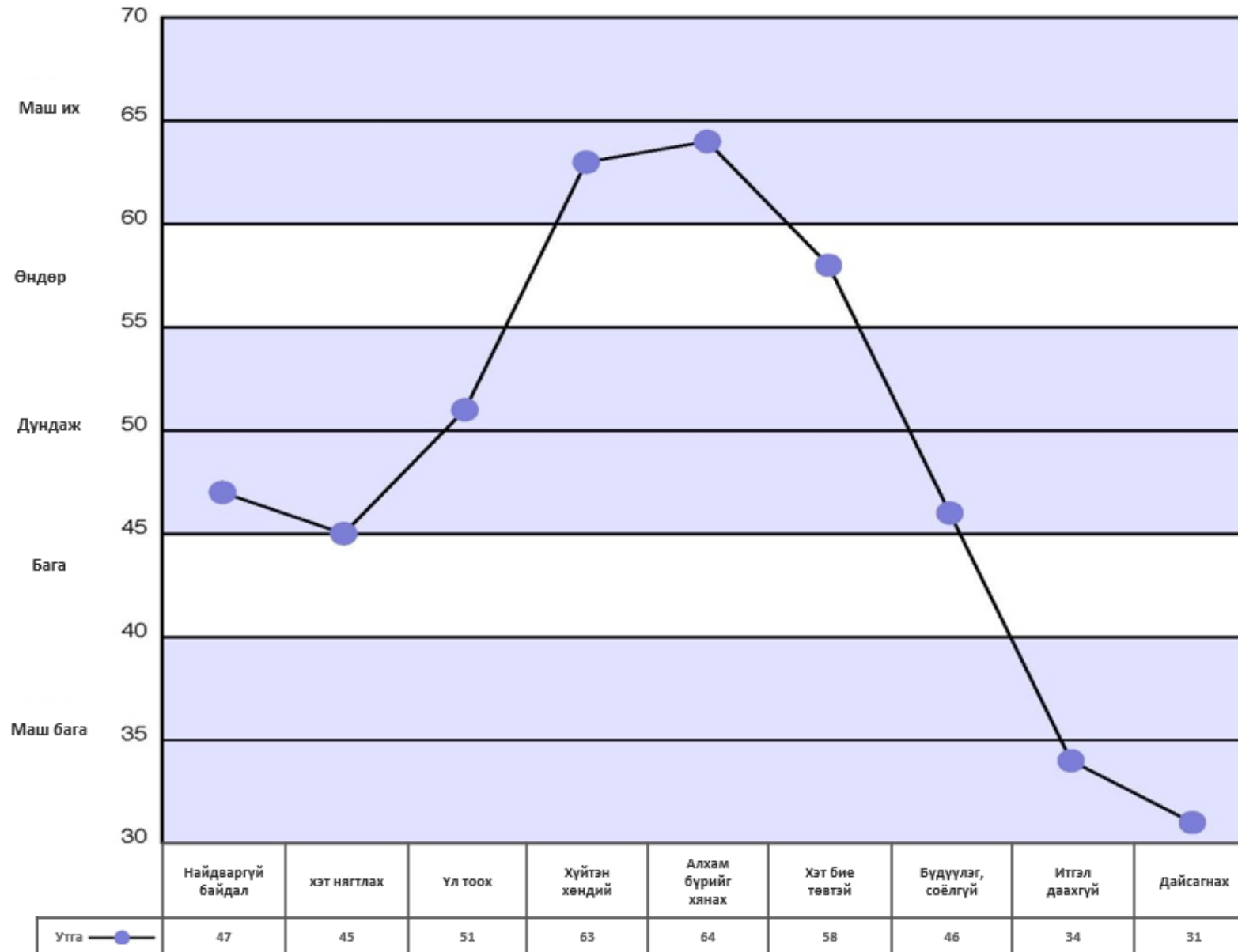
Зөрчилдөөн үүсгэх хүчин зүйлс/Hot Buttons/

Зөрчилдөөн үүсгэдэг түгээмэл 9 хүчин зүйлс/зан төлөв:

1. Найдваргүй байдал
2. Үл тоомсорлосон хандлага
3. Алхам бүрийг нь хянаж цагдах
4. Бүдүүлэг, соёлгүй зан
5. Дайсагналцсан харилцаа
6. Аливааг хэт нягталж шалгах
7. Хүйтэн хөндий байх
8. Хэт бие төвтэй байх
9. Итгэл найдвар хүлээх чадваргүй байдал

Зөрчилдөөн үүсгэдэг зан төлөв/хүчин зүйлс (Hot buttons)

Зан төлөвт хамаарах утга өндөр байх тусам маш их бүхмдал төрүүлдгийг илтгэнэ



Асуулга



Идэвхтэй
Идэвхтэй бус

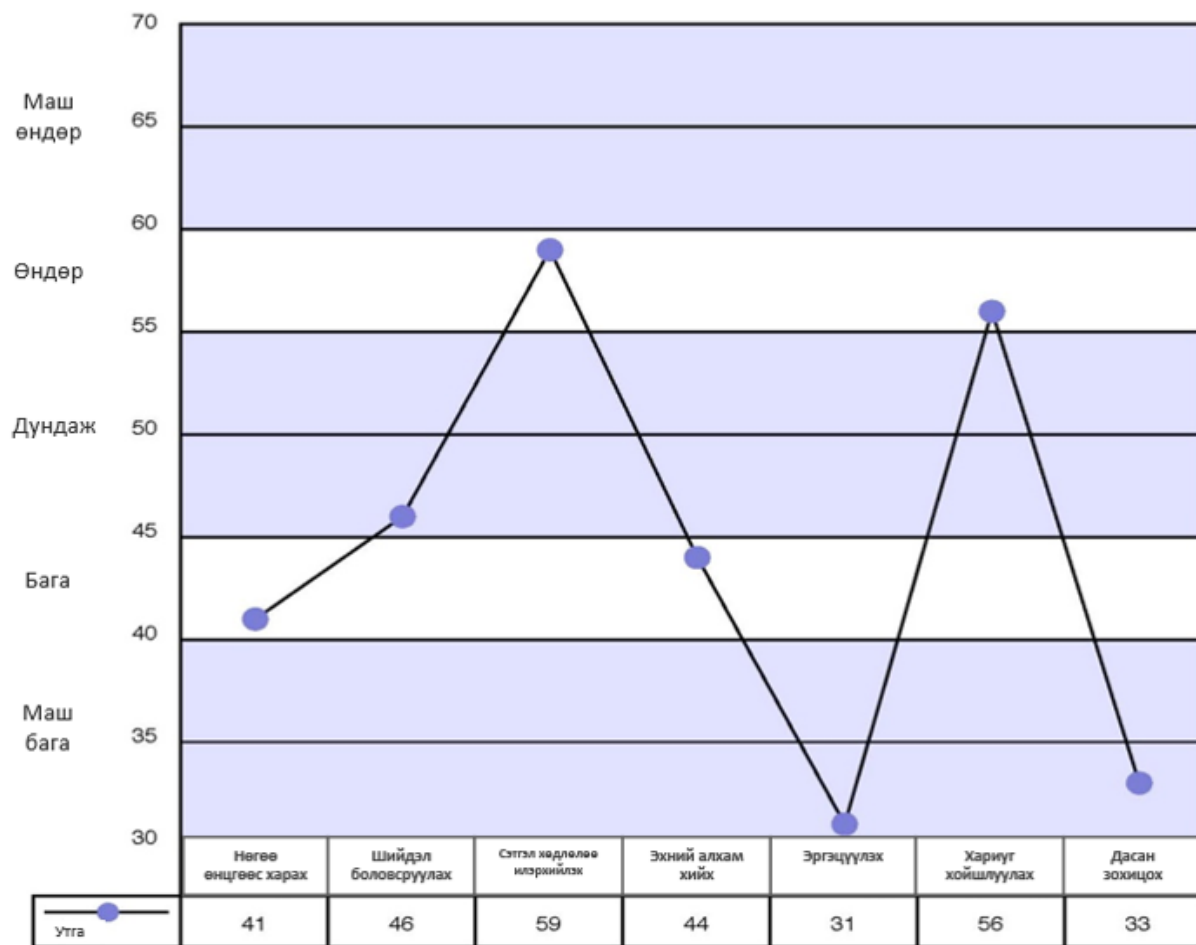
Бүтээлч, үр дүнтэй

Бүтээлч бус

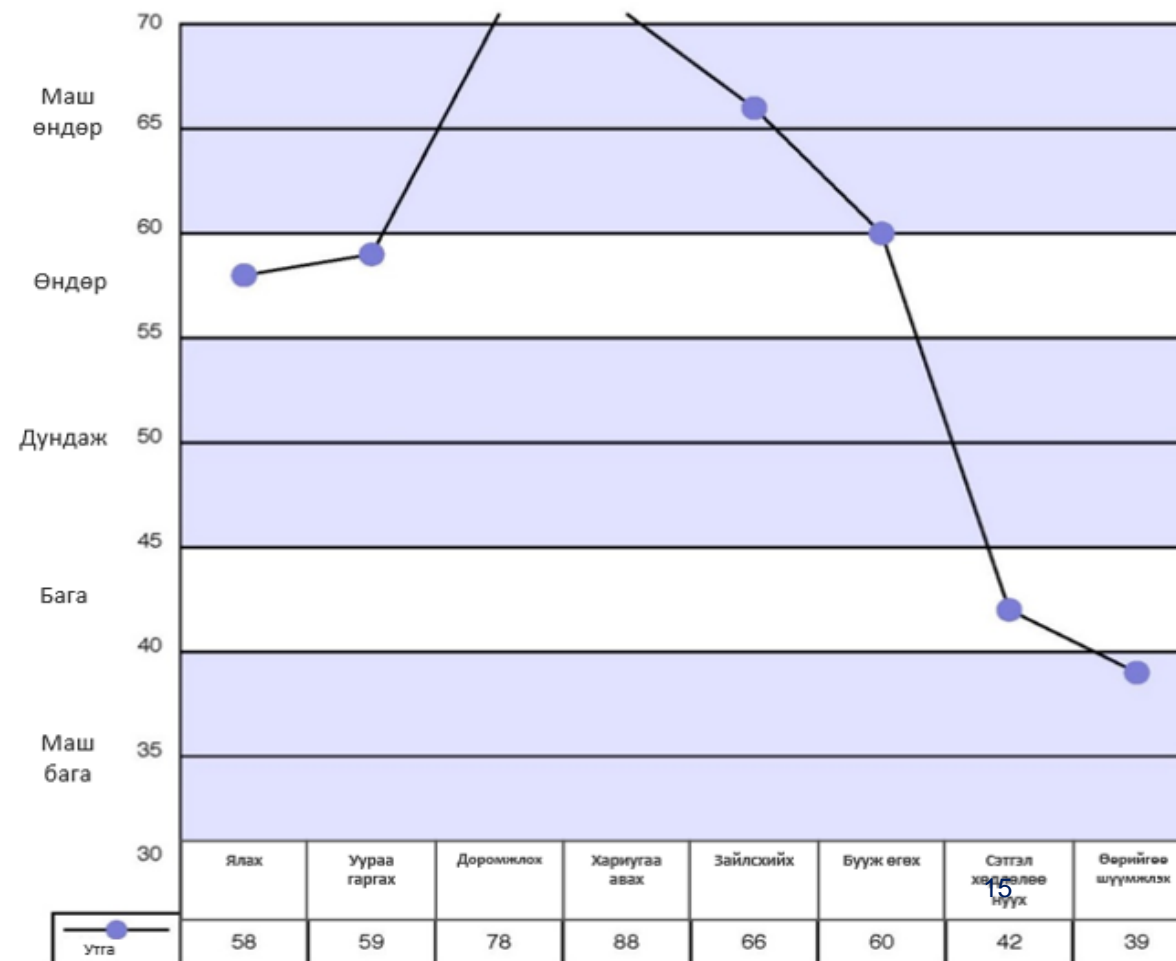
<p>Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах Шийдэл боловсруулах Сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх Эхний алхмыг хийх</p>	<p>Ямар ч арга, үнэ цэнээр хамаагүй ялж дийлэх Уур уцаараа ил гаргах Бусдыг доромжлох Хариугаа авах</p>
<p>Эргэцүүлэн бодох Хариу үйлдлийг хойшлуулах Дасан зохицох</p>	<p>Зайлсхийх Бууж өгөх Сэтгэл хөдлөлөө нуух Өөрийгөө шүүжлэх</p>

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу
 (Утга өндөр байх тусмаа сайн)



Бүтээлч бус хариу
 (Утга бага байх тусмаа сайн)



Бүтээлч, үр дүнтэй хариу

Зөрчилдөөний хор уршгийг хамгийн бага түвшинд тогтоон барихад үр дүн өндөртэй нь судалгаагаар нотлогдсон зан төлөв

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу:

- Үүрэг даалгаврыг хийж гүйцэтгэх, асуудлыг шийдэхэд төвлөрнө
- Асуудлыг бүтээлчээр шийдэж, санаа бодлоо хуваалцана
- Эерэг сэтгэл хөдлөл, өөдрөг үзлээр хандана
- Бусдыг өдөөн хатгахгүй байна

Бүтээлч, үр дүнтэй хариу үйлдлийн нийтлэг үр дүн

- “Win-win” буюу харилцан ашигтай шийдэлд хүрсэн байна
- Санал бодлоо нээлттэй, шударгаар илэрхийлсэн байна
- Хоёр талыг хэрэгцээ, шаардлагад нийцсэн байна
- Шүүмжлэхгүйгээр арга хэмжээ авсан байна
- Нэг талын байр суурийг хатуу баримтлахгүй байх
- Зөрчилдөөнийг идэвхтэй байдлаар шийдвэрлэсэн байна (даамжруулахгүй байх)
- Бодлоготой алхам хийж, хариу үзүүлсэн байна (огцом шийдвэр гаргахгүй байх)
- Баг хамт олны гүйцэтгэл, үр дүн нэмэгдсэн байна

***Зөрчилдөөнийг хурцадгах эсвэл
даамжруулдаг нь судалгаагаар
нотлогдсон зан төлөв***

Бүтээлч бус хариу:

- Сэтгэл хөдлөлөө сөргөөр илэрхийлнэ
- Ямар ч арга, үнэ цэнээр хамаагүй дийлэхийг эрмэлзэнэ
- Бусдад хүндлэлгүй хандана
- Зөрчилдөөнийг шийдвэрлэхээс зайлсхийнэ

Бүтээлч бус хариу үйлдлийн нийтлэг үр дүн

- Уур хилэн, бухимдалд автсан байна
- Шүүмжилсэн үйлдэл хийнэ
- Адилтай бол адил гэсэн сэтгэхүйгээр бусдыг дийлнэ
- Нөгөө талын хэрэгцээ харгалзаж үзэхгүй байна
- Харилцаа холбоо тасарсан байна
- Асуудлыг шийдвэрлэхээс татгалзсан байна
- Өөртөө итгэх итгэл буурсан байна
- Үүрэг даалгавар биелэгдээгүй байна
- Баг хамт олны гүйцэтгэл, үр дүн буурсан байна

Идэвхтэй болон идэвхтэй бус хариу

Судалгаагаар зөрчилдөөнд үзүүлэх хариуг ач холбогдлоор нь нэмэлтээр хоёр ангилсан

- Идэвхтэй

Нээлттэй хариу үзүүлэх, хичээл зүтгэл гаргах эсвэл тодорхой үйлдэл хийх. Үр дүн нь бүтээлчээр өндөр үр дүнд хүрсэн эсвэл үр дүн багатай байна

- Идэвхтэй бус

Хариу үзүүлэхээс татгалзах, аливаа үйлдэл хийхгүй байх эсвэл огтоос хичээл зүтгэл гаргахгүй байх. Үр дүн нь нэг бол үр дүнтэй байна эсвэл үр дүнгүй байна

Зөрчилдөөнд үзүүлэх хариу үйлдлийн ангилал

	Бүтээлч, үр дүнтэй	Бүтээлч бус
Идэвхтэй	<p>Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах Шийдэл боловсруулах Сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх Эхний алхмыг хийх</p>	<p>Ямар ч арга, үнэ цэнээр хамаагүй ялж дийлэх Уур уцаараа ил гаргах Бусдыг доромжлох Хариугаа авах</p>
Идэвхтэй бус	<p>Эргэцүүлэн бодох Хариу үйлдлийг хойшлуулах Дасан зохицох</p>	<p>Зайлсхийх Бууж өгөх Сэтгэл хөдлөлөө нуух Өөрийгөө шүүжлэх</p>

Идэвхтэй бөгөөд бүтээлч хариу

Аливаа зөрчилдөөн, өдөөн хатгалгад хувь хүн нээлттэй хандаж зохих үйлдэл хийх, үр дүн нь зөрчилдөөнийг эерэгээр шийдэхэд нөлөөлнө

- **Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах** – Өөрийгөө бусдын байр сууринд тавьж, нөгөө талын үзэл бодлыг ойлгохыг хичээх
- **Шийдэл боловсруулах**– Санаа бодлоо уралдуулан, асуулт асууж, хамтдаа шийдэлд хүрэхийг эрмэлзэх
- **Сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх**– Бусадтай шударгаар ярилцан, өөрийн санаа бодол, сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлэх
- **Эхний алхмыг хийх**– Эхний алхмыг хийж, алдаа дутагдлыг засаж залруулахыг нөгөө талд санал болгох

Идэвхтэй бус боловч бүтээлч хариу

Зөрчилдөөн үүсгэх хүчин зүйлст идэвхтэй бусаар хандаж, шийдвэр гаргахаас татгалзсанаар эерэг үр дүнд хүрч болно

- **Эргэцүүлэн бодох**– Нөхцөл байдлын давуу болон сул талд шинжлэн дүгнэж, хамгийн тохиромжит хариу үйлдлийг төлөвлөх.
- **Хариуг хойшлуулах**– Сэтгэл хөдлөлийн хэт автах үед асуудал намжихыг хүлээх, түр завсарлага авах
- **Дасан зохицох** – Уян хатан байж, нөхцөл байдлыг хамгийн боломжит хувилбараар шийдвэрлэхийг хичээх



**Нээлттэй харилцаа нь зөрчилдөөнийг
нээлттэй, бүтээлчээр шийдэхийг хэлнэ**



Асуулга



Бүтээлч, үр дүнтэй хариу – Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах

Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах:

- Нөгөө хүн юу бодож, мэдэрч байгааг төсөөлөх
- Асуудлыг тухайн хүний өнцгөөс харж, ойлгохыг хичээх

Асуулт (Zoom breakout өрөө)

1. Асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харах нь яагаад чухал вэ?
2. Яагаад ихэнх хүмүүст асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс тогтмол харж хэвшихэд хэцүү байдаг вэ?
3. Танд ямар тохиолдолд асуудлыг нөгөө талын өнцгөөс харахад хамгийн хүндрэлтэй байдаг вэ?

Бүлгийн ажлын явц:

1. Өрөөнд хуваарилагдахаас өмнө асуултыг тэмдэглэж авах, зургийг авах
2. Өрөөнд хуваагдан багаар ажиллах
3. Асуулт тус бүрт тохирох 1-2 асуултыг тэмдэглэх
4. Үндсэн хэсэг рүү буцаж, бүлгийн ажлаа танилцуулах (багийг төлөөлөн танилцуулах хүнийг сонгох)



Бүтээлч, үр дүнтэй хариу Шийдэл боловсруулах

Шийдэл боловсруулах:

- Бүтээлч шийдэл боловсруулах оролдлого хийх
- Бусадтай санаа бодлоо уралдуулж шинэ санал санаачилга гаргах

“Бүтээлч байдал, инновацад хүрэх
арга зам нь зөрчилдөөн байж
болно”
~ Ronald Heifetz

Асуулт

1. Асуудлыг шийдэх, шийдэл боловсруулах хоёрын ялгаа юу вэ?
2. Зөрчилдөөнийг харилцан сэтгэл ханамжтай байдлаар шийдэх боломжтой гэдэгт та хэр итгэдэг вэ?
3. Бидэнд бүтээлч шийдэл боловсруулахад юу саад болдог вэ?

Бүтээлч бус хариу



Зөрчилдөөний хариу үйлдлийн ангилал

Бүтээлч, үр дүнтэй

Бүтээлч бус

Идэвхтэй

Асуудлыг нөгөө талын
өнцгөөс харах
Шийдэл боловсруулах
Сэтгэл хөдлөлөө
илэрхийлэх
Эхний алхмыг хийх

Ямар ч арга, үнэ цэнээр
хамаагүй ялж дийлэх
Уур уцаараа ил гаргах
Бусдыг доромжлох
Хариугаа авах

Идэвхтэй бус

Эргэцүүлэн бодох
Хариу үйлдлийг хойшлуулах
Дасан зохицох

Зайлсхийх
Бууж өгөх
Сэтгэл хөдлөлөө нуух
Өөрийгөө шүүжлэх

Идэвхтэй боловч бүтээлч бус хариу

Зөрчилдөөн, өдөөн хатгалтад нээлттэйгээр хариу үйлдэл хийж болох ч энэ нь зөрчилдөөнийг шийдэхэд сөрөг үр дүнд хүргэж болно.

- **Ямар ч арга, үнэ цэнээр хамаагүй ялж дийлэх** – Өөрийн байр суурийг хамгаалж маш ширүүн маргаж, ямар ч аргаар хамаагүй ялах
- **Уур уцаараа ил гаргах** – Бусдад уур хилэнгээ илэрхийлэх, дуугаа өндөрсгөж, ууртай, хатуу ширүүн үг хэлэх
- **Бусдыг доош нь хийх, тохуурхах** – Бусдын доромжилж, тохуурхах, инээх
- **Хариугаа авах** – Бусдын санаа бодол, үйлдэлд саад хийж, хариу авч, өш хонзон авах гэж оролдох.

Зөрчилдөөн, өдөөн хатгалтад нээлттэйгээр хариу үйлдэл хийж болох ч энэ нь зөрчилдөөнийг шийдэхэд сөрөг үр дүнд хүргэж болно.

- **Зайлсхийх** – Нөгөө талтай харилцахаас зайлсхийх эсвэл үл тоомсорлох, хөндий хүйтэн зайнаас харьцах
- **Дуулгавартай байх** – Зөрчилдөөн цаашид үргэлжлэхээс сэргийлж бууж өгөх
- **Сэтгэл хөдлөлөө нуух**– Хэдий бухимдалтай байсан ч өөрийн бодит сэтгэл хөдлөлөө нуух
- **Өөрийгөө шүүмжлэх**– Нөхцөл байдлыг илүү сайн зохицуулж болох байсан талаар дахин дахин бодож, өөрийгөө шүүмжлэх

Дүгнэлт

Таны хувьд амжилтын жор юу вэ?

Бүлгийн ажлын асуулт (Zoom breakout өрөө):

1. Өнөөдрийн сургалтын агуулга, хэлэлцсэн асуудлуудыг эргэцүүлэн бодох.
2. Өнөөдрийн сэдвийн хүрээнд өөрийн "амжилтын жор"-ыг тодорхойлох.
Тухайлбал Цаашид Та болон танай байгууллага зөрчилдөөнд хариу үзүүлэх чиглэлээр албан хаагчдын мэдлэг, ур чадварыг хэрхэн бэхжүүлэх боломжтой вэ?

Бүлгийн ажлын явц:

1. Өрөөнд хуваарилагдахаас өмнө асуултыг тэмдэглэж авах, зургийг авах
2. Багийнхны дэвшүүлсэн амжилтын жороос 3 зүйлийг тэмдэглэж авах
3. 15 минутын дараа үндсэн хэсэг рүү буцаж, бүлгийн ажлаа танилцуулах (бүлгийг төлөөлөн танилцуулах хүнийг сонгох)



Монгол Улс:
Институцийн өөрчлөлт хийх замаар эрдэс
баялгийн менежментийг сайжруулах (MERIT)

Хаяг: Монгол Улс, Улаанбаатар-15160, Чингэлтэй дүүрэг, 1-р хороо,
Худалдааны гудамж, Нэйшнл Таймс Ньюс Тауэр, 3-р давхар

Утас: 7610-5000